

Journal of Social Intervention: Theory and Practice – 2017 – Volume 26, Issue 3, pp. 54–57
<http://doi.org/10.18352/jsi.540>

ISSN: 1876-8830

URL: <http://www.journalsi.org>

Publisher: Utrecht University of Applied Sciences, Faculty of Society and Law, in cooperation with Utrecht University Library Open Access Journals

Copyright: this work has been published under a Creative Commons Attribution-Noncommercial-No Derivative Works 3.0 Netherlands License

Marcel Spierts, Mariël van Pelt, Evert van Rest & Sanneke Verweij. **Visie en vakbekwaamheid maken het verschil: over professionele besluitvorming in het sociaal werk**. Utrecht: Movisie, 2017, 156 p., €12,50.

ISBN: 9789088691317

BOOKS

ED DE JONGE

Dr. Ed de Jonge is werkzaam als hoofddocent professionalisering sociaal werk bij Hogeschool Utrecht.

E-mail: ed.dejonge@hu.nl

PROFESSIONELE BESLUITVORMING IN HET SOCIAAL WERK

Recentelijk publiceerde Movisie een onderzoeksverslag over professionele besluitvorming in het sociaal werk. Terecht wijzen de auteurs daarin op het belang van besluitvorming. In mijn dissertatie heb ik zelfs proberen aan te tonen dat beslissen de kern is van professionele expertise. Het werk van professionals kan immers met behulp van de zogeheten regulatieve cyclus worden onderverdeeld in verschillende fasen. Met behulp van een gedachtenexperiment kan vervolgens worden aangetoond dat geen enkele afzonderlijke fase per se door de professional zelf dient te worden uitgevoerd om van professionele werkzaamheden te kunnen spreken. Wat een professional vooral doet, is de kwaliteit van en de samenhang en de verbinding tussen deze fasen bewaken, en dat vereist primair besluitvorming. De kern van de professionele werkzaamheden ligt primair in het



regisseren en dirigeren, ook wanneer de professional zelf een belangrijk deel van de uitvoerende werkzaamheden verricht.

Het onderzoek is op een gedegen wijze opgezet. Het betreft een exploratief en beschrijvend kwalitatief onderzoek dat berust op een combinatie van een literatuurstudie en een empirisch onderzoek. Voor het empirische gedeelte hebben de onderzoekers vier representatieve teams geselecteerd: een sociaal wijkteam, een team dat vooral werkt aan activering en participatie, een team dat werkt met een strak protocol of richtlijnen (ernstig psychiatrische aandoeningen), en een team dat vooral werkt met en voor cliënten met zware problematiek (schulden). Het betreft een vergelijkende casestudy met een flexibel ontwerp, bestaande uit observaties van teambijeenkomsten, dagboekantekeningen van sociale professionals, interviews en focusgroepen. Bijlage 3 van het onderzoeksrapport bevat een heldere beschrijving en verantwoording van de verschillende onderdelen van de onderzoeksopzet, inclusief bijvoorbeeld het observatieschema en de semigestructureerde opzet van de interviews.

De auteurs constateren dat besluitvorming van sociale professionals vooral op een impliciete wijze plaatsvindt. Die opmerking werkt als een boemerang. De onbevooroordeelde lezer die het hoofdstuk met de titel "Theoretisch kader" leest, kan enkel concluderen dat de uitwerking zo flinterdun is dat het deze naam eigenlijk niet verdient. De auteurs beperken zich namelijk in hoofdzaak tot het onderscheiden van enerzijds het proces van professionele besluitvorming en anderzijds een vijftal "(f)actoren": de expertise en ervaring van de sociale professional, de cliënt met zijn voorkeuren, behoeften en wensen, de maatschappelijke opdracht en maatschappelijke waarden, de organisatie en organisatorische context, de typen kennis en kennisbenutting. Het is moeilijk voor te stellen dat dit werkelijk de opbrengst is van het raadplegen van 60 wetenschappelijke bronnen. Zo'n overzicht kan immers ook met een beetje gezond verstand worden opgesteld. De reeds aangehaalde derde bijlage suggereert overigens dat het literatuuronderzoek meer heeft opgeleverd, maar dat blijft (te) impliciet.

Het gebruik van iets andere zoektermen levert zonder veel moeite zeer relevante bronnen op die in het literatuuroverzicht ontbreken, zoals een snelle screening met behulp van Google Scholar me leerde. Hoe dan ook, de conclusie lijkt te zijn dat de onderzoekers op een tamelijk open wijze de praktijk tegemoet zijn getreden. Daar is op zich natuurlijk niets mis mee. Sterker nog, de beschrijvingen van de vier praktijken zijn in mijn ogen de meest geslaagde onderdelen van het onderzoek. Ik had als lezer in elk geval het gevoel bij wijze van spreken over de schouders

BOOKS

van de onderzoekers – vooral ook dankzij de openheid van de professionals – een blik te mogen werpen op het reilen en zeilen van alledag, niet alleen op de goede praktijken maar ook op de moerassige plekken der moeite. Vooral de spanningen tussen al te hooggestemde idealen en de weerbarstige werkelijkheid schemeren door de beschrijvingen heen, zoals de focus op eigen regie bij tekortschietend zelfinzicht of op herstel bij een dreigende crisis. Ook overstijgende observaties, zoals de handelingsverlegenheid van professionals maar ook van organisaties rondom de beweging naar zelfsturing, zijn de moeite waard. Wel leidt de gebruikte systematiek bij de verslaglegging tot nogal wat herhalingen, waardoor sommige aspecten wel drie of vier keer worden vermeld. Dat is overigens ook bij de andere onderdelen van het onderzoeksrapport het geval.

Het onderzoek heeft geresulteerd in een model voor professionele besluitvorming. Dit model is in de kern een afspiegeling van wat in het voorgaande als theoretisch kader is gepresenteerd: enerzijds een fasering van de stappen van het besluitvormingsproces en anderzijds een ordening van de verschillende (f)actoren. De combinatie van beide aspecten levert dan op dat per fase wordt bekeken welke (f)actoren hierbij van belang zijn. De auteurs presenteren het model als het resultaat van hun onderzoek, maar dat wordt nergens concreet onderbouwd. De auteurs bestempelen het model tevens als een rationele ordening, en dat lijkt een adequatere benaming. Er is geen empirisch onderzoek nodig om zo'n model te ontwikkelen. De auteurs presenteren het model tevens als een houvast om de kwaliteit van het proces van besluitvorming te verbeteren, maar de wijze waarop ze dat doen suggereert dat ze daar zelf eigenlijk niet zo'n helder beeld bij hebben. Door er enkele keren in teamverband mee te werken, moeten de professionals het zich eigen kunnen maken, zo stellen de onderzoekers.

De benadering die de auteurs – op een enigszins impliciete wijze – propageren lijkt vooral te berusten op een rationele (fasering) en een sociale of contextuele (actoren) invalshoek, aangevuld met aandacht voor individuele en collectieve leerprocessen. De onderliggende vraag zou moeten zijn of zo'n aanpak wel altijd tot betere besluitvorming leidt. Dat is op zijn minst niet vanzelfsprekend. Ik heb weleens als docent na elkaar twee ethische casusanalyses beoordeeld waarbij de ene student op werkelijk voorbeeldige wijze alle stappen had uitgewerkt, maar in de beslissing de plank volledig misloeg, terwijl de andere student van alle stappen werkelijk een potje maakte, maar met een verrassend adequate beslissing eindigde. De kwaliteit van het proces van besluitvorming is met andere woorden iets anders dan de kwaliteit van het besluit. Om dat laatste zou het moeten gaan in professioneel handelen, en daar gaat blijkbaar ook de aandacht van de professionals naar uit, zo blijkt uit de rapportage, maar hier besteden de onderzoekers geen aandacht aan. Wel merken ze op dat professionals bij de beoordeling van hun eigen beslissingen

vooral kijken maar de effecten voor de cliënt op de korte termijn. Een nuance hierbij zou moeten zijn dat dit niet verkeerd is, althans wanneer de effecten op de korte termijn gerelateerd zijn aan doelen op de korte termijn, en wanneer deze doelen op de korte termijn gerelateerd zijn aan doelen voor de langere termijn.

De auteurs concluderen dat een samenhangende visie op de rol en positie van sociaal werk, dat het verhaal van de professie niet mag ontbreken. Des te opvallender is dat professionaliteit in hun model ontbreekt als een eigenstandige (f)actor, vooral ook omdat in de derde bijlage veel aspecten hiervan wel aan de orde worden gesteld. Met name in de topiclijst voor het observeren worden belangrijke invalshoeken verwoord, bijvoorbeeld het onderscheid tussen professionaliteit, ambachtelijkheid en vakmanschap, het onderscheid tussen beroepswaarden, maatschappelijk opdracht en beleid en het onderscheid tussen verschillende institutionele logica's.

Enkele punten zijn storend in deze publicatie. De auteurs spreken regelmatig van "de waan van de dag" waar zij de praktische urgentie van besluitvorming lijken te bedoelen. Ze hebben het over "saai verhalen over aanbesteding", terwijl daar toch de werkgelegenheid van deze professionals van afhankelijk is. In het voorwoord en de flaptekst worden de conclusies van het onderzoek scherper neergezet dan de onderzoekers lijken te beogen. Zo lezen we in het voorwoord: "Sociaal werkers houden zich eigenlijk niet bezig met besluitvorming, organisaties faciliteren geen gemeenschappelijke besluitvorming bij hun professionals". Het onderzoeksrapport wekt niet de indruk dat de onderzoekers het hiermee eens zullen zijn.

In het voorwoord wordt de publicatie overigens omschreven als "een belangrijk startpunt voor verder onderzoek, debat en uitwerking in de praktijk". Die conclusie onderschrijf ik. Het is een mooie verkenning die om vervolgonderzoek vraagt. Hierbij kan dankbaar gebruik worden gemaakt van het rijke materiaal dat dit onderzoek heeft opgeleverd. Bijvoorbeeld dat veel sociale professionals vooral onbewust bekwaam lijken te zijn: ze nemen goede beslissingen, maar missen de expliciete verwoording ervan die reflectie en leren mogelijk maakt. Of dat cliënten of burgers vooral bij het begin van het begeleidingsproces bij de besluitvorming worden betrokken. En niet te vergeten dat heldere organisatorische kaders de ruimte voor individuele besluitvorming lijken te bevorderen.